

第37号

平成4年10月

© 1992

(株)システムクリエイツ

# SCだより

編集発行人

清水吉男

(株)システムクリエイツ

横浜市緑区中山町 869-9

電話 045-933-0379

FAX 045-931-9202

## プロセスレベルの改善 10

### プロセスアセスメント

ソフトウェアの開発組織にとって、重要な問題点を指摘し、改善すべき道筋を立てる為に現状を知らなければなりません。ハンフリーはここでアセスメントの実施を求めているのです。ここで提唱されているアセスメントは単に現在の状態を知るだけではなく、次の3つの点を目的としています。

- 1) 組織がどう動いているか知ること。
- 2) 主な問題点を知ること。
- 3) オピニオンリーダーを変更プロセスに巻き込むこと。

ここで云うアセスメントはソフトウェアの『監査』とは違います。ソフトウェア開発作業の監査は、公式に承認されたプロセスに従っていることを保証するもので、その様な公式プロセスが定められていない状況では監査は出来ません。

旨く機能していないプロセスに対して、『苦しんでいるのは自分達の問題点を解決できないからではなく、自分達の問題点を見ようとしなからである』と John Gradner が言うように、その様な組織では、何が問題なのか掴めていないのです。その組織の中にいる人達にとっては、何と云われても、今ここでやっている、その方法しか持ち合わせていないのです。“遅い”とか、“品質が良くない”とか言うのは比較の問題であって、基準になるものを持っていないければ、何が問題なのか分からないはずです。

例えば、残業が多かったり欠陥を多く出すといったも、その様な作業方法しか持ち合わせていない人にとって、“残業や欠陥が多い”という事実は認識出来ても、そのことが「問題」とは認識できるとは限りません。彼らもわざとその様な状況を作り出している訳ではないのです。



作業に必要以上の時間がかかったり、多くの欠陥を出すのも、これらは全て行為の『結果』であって、この結果を産み出す行為(原因)を変えない限り、これらの『結果』が変わることはありません。多くの場合、それらのプロセスでは、この様な「結果」を変えようと試みることはあっても、行為を変えるところに至らないために、「結果」を変えようとする試みは挫折し、その内にその様な「行為」そのものが“存在しえな

い”ものと思うようになり、次第に「問題」として認識されなくなるのです。

そして「問題」の認識がない以上、解決策など何処を叩いても出てきませんし、この様なプロセスに対して、ソフトウェアの「監査」は何の役にも立ちません。

ただ唯一の救いは、彼らはそのことに対して「問題」という認識はなくても、“何とかしたい”という意識まで失ってはいないことです。

これに対してソフトウェア・アセスメントは、「ソフトウェアの組織をレビューして管理者と担当者はどうすれば作業を改善できるかを助言すること」です。

ここで、ハンフリーのいうアセスメントは、明確に訓練されたアセスメントチームを構成する所から始まり、2週間程度かけてアセスメントを実施し、そこで発見された「問題」の内容と、それに対する行動勧告を現場の管理者に送り、これに基づいて現地で計画立案と実行のための行動チームを結成します。先のアセスメントチームは、この期間中、行動チームに対してフォローアップを行うこととなります。



残念ながら、現時点に於て日本の多くのソフトウェア・プロセスでは、この様な形でアセスメントを実施することは無理でしょう。ソフトウェア開発を単にプログラムを書くことと同じに考えていたり、自分の成果物に対して『評価』されることに慣れていない、或いは拒否さえする状況においては、如何なる「行動勧告」も意味を成さないでしょう。

それでも、現状を認識する為には、何らかの形で、アセスメントのような行為が必要なのは確かです。

### アセスメント実行における配慮

アセスメントを実施する上で重要なことは「信頼関係」です。「査定する側とされる側」という関係では、効果的なアセスメントは望めません。プロセスのメンバーはアセスメントチームに本当の事を告白する義務はないのです。もちろん彼らも“何とかしたい”と思っているのですが、そのことを、目の前にいるアセスメントチームの人に話して、そこから改善の手立てを得ようとするか、それとも、“自分達で出来なかったことが、何で彼らに分かるのか”と考えるかは、「信頼関係」以外にありません。時には、“自分達が何度も取り組んで実現しなかったのに、ちょっとしたアドバイスで実現し

たのでは、自分達が今までさぼっていたと思われる”と考えるかも知れません。“悪いところを直してやる”という姿勢では、返って状況を悪くするだけでしょう。

アセスメントは「実態の探査」であり、実施する時のポイントとして、プロジェクトが実際に行っている方法、遭遇した問題(問題と認識しているかどうか不明)、プロジェクトの結果、等の『事実』に焦点を絞ることです。そしてこうしたアセスメントの結果から、その組織の「プロセス・レベル」を判断し、そこからレベルに適した改善のためのアプローチを導き出すのですが、現実問題として、プロセス・レベルは始めから分かっている事が多く、その様なプロセスに対して、追い打ちをかける必要はないでしょう。



特に『初期のレベル』には「幅」があり、その状況によっては直ちに前進を始める事が出来ず、技法の修得や共通の意識を持つところから始める必要があったりします。遠回りのように思われるかも知れませんが、土が荒れていれは何を植えても育ちません。逆に土さえ作れば、種を蒔くだけで済むし、敢て時かなくとも、何処からか飛んできて芽を出すものです。

アセスメントを実施する上で最も重要なことは、問題点を指摘することではなく隠れた能力を掘り出すことです。プロセスに存在する幾つかの問題について、それを解く力を持っているか、すでにそれを解いた事のある人がしばしば居るものです。もちろん正確にいうと「類似の問題を解いたことがある」というべきですが、それでも彼の経験は大いに活かされるべきです。ただ彼には、自分から進んで名乗りを挙げられない事情があるのです。彼が表に出てこない組織に於ては、迂闊に改善の提案をしようものなら、間違いなく実施の責任が“言い出しっぺ”に戻って来てしまいます。当然彼には仕上げる自信などありませんし、その様な事をお互いに相談できる状況でもありません。

日本の状況を考えると、アセスメントでこの様な人を探し出し、彼が行動を起こせるように側面から支援し、準備を整えたところで表に出してやる事が重要になってくるでしょう。

外から問題点を指摘されて、その指示に従うことで当面の状況は改善したとしても、自ら問題点を見つけ出しそれを解決して行くための行動規範を持たない限り、その効果はせいぜい数年で消えてしまい、元の「混沌」の状態に戻って行くだけです。そして2度目の「混沌」は、1度目よりも根が深くなります。

(次号に続く)

